

La Nueva Gestión Pública. Consecuencias y desafíos en la transferencia organizacional del modelo en una corporación policial

Luis Enrique Manzano Peña¹

RESUMEN

El modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), ha sido adoptado por diversos gobiernos como un mecanismo para reformar la administración pública en busca de la eficiencia. Esta transferencia organizacional (proveniente del sector privado), conlleva a distintas consecuencias y desafíos. El presente trabajo pretende dar cuenta de estas condiciones particulares (bajo la tesitura metodológica de un estudio de caso), en una organización que ha recibido una incremental atención en función de las actuales condiciones de (in) seguridad en el país: la Policía Federal.

¹ Maestro en Estudios Organizacionales por la UAM-I y actualmente alumno del Doctorado en el mismo programa de Posgrado.

ABSTRACT

The New Public Management model has been adopted by various governments as a mechanism for reforming public administration in search of efficiency. This organizational transfer (from the private sector), is leading to different consequences and challenges. This paper pretend to account for these special conditions (in the tessitura of a methodological case study), an organization that has received attention incremental depending on current (in)security conditions in the country: the Federal Police.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública, transferencia organizacional, consecuencias y desafíos.

Keywords: new public management, organizational transferring, consequences and challenges.

Introducción

Como parte de las reformas administrativas, los gobiernos han apostado por un modelo de Nueva Gestión Pública en la búsqueda de eficientar el aparato administrativo, siguiendo la senda marcada por aquellas organizaciones del sector privado que han sido consideradas exitosas por el manejo eficiente de sus recursos. México no ha sido ajeno a esta situación, desde la década de los 80's, paulatinamente ha incorporado algunos preceptos del modelo citado en las distintas esferas de participación gubernamental, con miras a modernizar sus formas de gestión para responder en mejor medida a las condiciones de interacción imperantes. La Seguridad Pública (y los organismos encargados de su procuración y administración), se ha sumado a estas estrategias de cambio y transformación. La apuesta radica en una reformulación no sólo de los objetivos y fines organizacionales, sino también en la reconfiguración de las prácticas de labor al interior de las corporaciones, para eficientar su actuar y participación hacia una mejora continua en relación con sus alcances y competencias. En este sentido, el presente trabajo pretende dar cuenta de las consecuencias y desafíos de la implementación del modelo denominado Nueva Gestión Pública en una corporación policial de orden federal, sujeta a un proceso de transformación y cambio para garantizar el cumplimiento de sus fines organizacionales.

En un primer momento, se esbozan algunos referentes imbricados en relación con el modelo de Nueva Gestión Pública y su relación con la administración del aparato gubernativo. En un segundo apartado, se presentan algunas señalizaciones de la evolución de la Administración Pública en México, que permiten dar cuenta de la transición de una administración tradicional hacia esta forma particular de administrar y gestionar las potestades del Estado, atendiendo demandas como el combate a la corrupción y la transparencia en el uso de los recursos bajo su cuidado.

Previo al estudio de caso y en forma sucinta, se establecen algunas consideraciones con relación a los aspectos metodológicos imbricados en un análisis de las consecuencias, retos y desafíos de la impronta del modelo de gestión en una organización que representa un punto álgido en el combate al flagelo social que representa la inseguridad.

Finalmente el proceso de transformación de la Policía Federal, presenta una oportunidad de estudio para indagar en la pertinencia de la aplicación del modelo de Nueva Gestión Pública, adentrarse en sus entramados organizativos en voz de algunos de sus integrantes permite reconocer sus particularidades, su problemática en materia de gestión y al mismo tiempo, repensar respecto de la conveniencia, alcances y limitaciones de la adopción integral de esta distinta forma de administración pública.

La Nueva Gestión Pública (NGP). Aspectos referenciales del modelo

Característico de la segunda mitad del siglo XX y los inicios del presente, es la complejidad incremental que ha sobrecargado las concepciones y aportaciones teóricas en el escenario de lo social. La NGP no escapa a estas tribulaciones epistemológicas al ser concebida desde diversos enfoques y aproximaciones que han contribuido y/o condicionado una diversidad creciente en la delimitación del marco conceptual de referencia. Sin embargo, autores como Aguilar (2009) se han dado a la tarea de recopilar algunas aproximaciones (Tabla 1) hacia una definición que permita objetivar en mejor medida, la dimensión teórico-conceptual de diversos planteamientos formulados para comprender el fenómeno en particular.

120

Tabla 1
Referentes conceptuales del concepto de NGP.

Autor (es)	Señalamientos significativos
Aucoin (1995)	La privatización y/o comercialización de las empresas públicas; contratación externa de los servicios públicos; tarifas realistas de los servicios ofrecidos; reducción del gasto, tamaño y número de servidores públicos; cambio de estructuras y prácticas de gestión.
OCDE (1995)	Cambio de una administración centralizada, jerárquica, formalizada a una basada en la gestión mediante agentes, orientada al mercado con base en resultados antes que procedimientos.
Peters (1996)	Propone cuatro modelos de gobernar: el modelo de mercado; el Estado participativo (que incluye a la ciudadanía en la gestión); el gobierno flexible (descentralizado y adaptativo) y; el gobierno desregulado.
Kettl (2000)	Argumenta seis características esenciales: productividad, empleo del mercado, orientación al servicio y al usuario, descentralización, distinción entre política y provisión del servicio, responsabilidad/rendición de cuentas.
Pollit y Bouckaert (2000)	Son cambios deliberados en las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor.
Pollit (2001)	Desplazamiento de administración de insumos y procesos hacia productos y resultados; sistemas de medición del desempeño; unidades organizativas flexibles (especializadas, ligeras y autónomas); sustitución de jerarquías por contratos de participación; utilización de mecanismos de mercados para los servicios prestados; permeabilidad entre los sectores públicos y privados.
Olías de Lima (2001)	Considera atributos fundamentales: La reducción de tamaño del sector; descentralización; jerarquías aplanadas; especialización; desburocratización y competencia interna; clínterización, evaluación y cambio cultural entre otros.
Prats (2004)	Aboga por: Orientación hacia el cliente-ciudadano-usuario; énfasis en los resultados; mayor discrecionalidad hacia los gerentes públicos; separación y descentralización entre quienes formulan las políticas y los encargados de su ejecución; distinción de funciones entre aquellas prioritarias para la conservación del Estado y las que pueden ser sujetas de competencia para su atención; tercerización de las actividades auxiliares.

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar (2009: 146-150).

Un inicial acercamiento hacia la reforma administrativa del Estado consistió en un incremental adelgazamiento de la estructura del aparato gubernamental (siguiendo algunos de los preceptos del modelo de NGP, sintetizados en la Tabla 2), reduciendo paulatinamente su injerencia en las actividades económicas, así como la transferencia de actividades no consideradas estratégicas a otros campos de actuación organizativa (sector privado y organismos no gubernamentales), fungiendo estos últimos como proveedores de insumos, pero también de productos o servicios finales de carácter público.

Tabla 2
Preceptos de la NGP.

Aguilar	Olías de Lima
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el ámbito de la intervención estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tamaño del sector público.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de organismos y programas gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar las organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el número de empresas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquías aplanadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recortes de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura del monolitismo y especialización.
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar las dependencias gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desburocratización y competencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Inducir y asegurar la eficiencia económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmantelar la estructura estatutaria. • Clientelización. • Evaluación. • Cambiar la cultura.

121

Fuente: Elaboración propia con base en Aguilar (2009:142-143) y Olías de Lima (2001:12-20).

Una distinción característica de la NGP en relación con la Administración Pública Tradicional, es la relevancia que toma el entorno como elemento a considerar en la aplicación del modelo (Martínez, 1999; Olías de Lima, 2001; Ramírez y Ramírez, 2002). La NGP, representa un agregado de diversos instrumentos y orientaciones que intentan superar el modelo precedente de administración y que es una de las fuentes de todas sus críticas: *el burocrático* ².

A los criterios antes señalados, se pueden agregar factores o elementos que contribuyen a la transformación de las formas administrativas tradicionales, en nuevas dimensiones estructurantes de gestión en el sector público: **la relevancia de los gerentes** en la implementación y el liderazgo para el alcance de los objetivos planteados; **la responsabilidad compartida**, en el desempeño de las actividades y

² "Las críticas a la administración burocrática son al mismo tiempo una puesta al día de la antigua desconfianza hacia el Estado y el reconocimiento de la existencia de carencias técnicas para la gestión de la complejidad" (Olías de Lima, 2001:21).

el compromiso ante la evaluación de los resultados; **el empoderamiento de los gestores**, por medio de la delegación y el carácter discrecional para la toma de decisiones; así como la **revaloración del usuario** del producto o servicio público, asumiendo a este último como cliente que puede calificar los resultados de la gestión en la medida en que sean cumplidos sus requerimientos y necesidades. Otro de los puntales de la NGP es la transferencia de herramientas, dispositivos y prácticas de gestión de organizaciones privadas a las públicas³, bajo la premisa que estos mecanismos han dado resultados en eficiencia y eficacia en las primeras y, por lo tanto, el traslado de tecnologías, procesos administrativos e instrumentos de gestión deberán causar el mismo impacto en las segundas.

Sin embargo, una postura crítica de esta transferencia organizacional, puede argumentarse en que este traslado implica un análisis concreto, específico y particular en cada momento y organización receptora de estas modificaciones en sus dinámicas organizacionales⁴. En este sentido, la transferencia de formas de gestión de organizaciones privadas a públicas abre un campo de análisis y estudio organizacional respecto del impacto que pueden tener estos instrumentos en la eficiencia de los aparatos estatales, tanto para alcanzar los fines y metas que dan sentido a su creación, como para su permanencia en el imaginario social. Indagar sobre estos derroteros representa una vertiente que puede aportar conocimiento sobre los alcances y limitaciones en el proceso a implantar⁵.

La NGP en México. De la reforma administrativa a la modernización administrativa⁶

El último tercio del siglo XX, representa un cambio paradigmático en la Administración Pública en México, las crisis económicas producto de un reacomodo internacional de las fuerzas económicas vigentes a nivel mundial impactaron a la

³ El primer postulado gestante de la NGP, está basado en la ruptura de la antigua visión que segmentaba las formas organizativas entre el sector privado y el público, abogando por una revisión de las formas exitosas gerencialistas de las organizaciones privadas, para aplicar esta ideología en las dependencias y organizaciones gubernamentales (Arellano, 2002; Olías de Lima, 2001).

⁴ "El éxito de los procesos de transferencia organizacional para una adecuada aplicación de los preceptos de la NGP requiere la toma de conciencia de tres aspectos mutuamente relacionados: *el carácter complejo de las organizaciones, el carácter socialmente construido de los modelos organizacionales y el carácter público de las organizaciones gubernamentales*" De la Rosa (2008:121-122).

⁵ Como señalan Ramírez y Ramírez (2002), los estudios de caso representan una buena herramienta metodológica de aproximación a realidades particulares y concretas incluyendo como eje central organismos públicos como objeto de estudio para analizar y comprender mejor sus dinámicas en el desempeño organizacional.

⁶ Es importante distinguir que existe un relevante camino recorrido por la Administración Pública en México. Sin embargo y por condiciones de espacio, en el presente trabajo se aborda el tema desde la época de los ochentas momento en el cual se inicia el cuestionamiento generalizado respecto de las formas y prácticas de acción de las entidades gubernamentales a nivel nacional.

economía mexicana en forma trascendental⁷. El gobierno mexicano en el periodo de 1982 a 2000, implementó diversos mecanismos encaminados a disminuir la situación de crisis económica que el país comenzó a experimentar, ello a través de la instauración de diversos programas públicos para lograr austeridad y economía administrativa. El objetivo trascendental: *descentralización, simplificación, prestación de servicios con calidad y combate a la corrupción* (Sánchez, 2004).

La tabla 3 pretende esquematizar en forma sucinta cada uno de los programas implementados en el periodo de referencia (1982-2000) para dar cuenta de las diversas acciones de la gestión pública bajo el criterio de la modernización administrativa.

En suma, la modernización administrativa del periodo 1982-2000 (con sus diversos programas) se puede aglutinar en los siguientes aspectos, los cuales además permiten comprender en cierta medida aquellas condiciones a las cuales tratan de dar respuesta:

1. Proviene de periodos de enorme turbulencia y crisis económica, tanto mundial como nacional.
2. Son resultado de las presiones de organismos internacionales que ponían como condiciones obligatorias la puesta en marcha de estrategias de retracción estatal para obtener recursos financieros del exterior.
3. Con sus instrumentos y estrategias intentaban disminuir de manera gradual el excesivo centralismo administrativo, reducir el tamaño del gobierno, suprimir áreas administrativas y el congelamiento de plazas en la burocracia.
4. Pretendían adecuar el sistema administrativo a las nuevas tendencias pre-valetientes en el mundo, particularmente a la Nueva Gestión Pública (New Public Management).
5. El programa de privatización de las empresas públicas fue una estrategia que cada uno llevo a cabo, de manera sistemática y permanente, con el consecuente desmantelamiento del sector paraestatal. (Sánchez, 2004:387).

Son dos los principales programas implementados durante de administración Foxista en el periodo 2000-2006 como propuestas de modernización administrativa, que pretendían reposicionar al país en un escenario económico internacional cada vez más distante de la realidad mexicana. El **Programa de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y Desarrollo Administrativo (2001-2006)** se enfocó en la búsqueda de una mayor credibilidad en el aparato gubernamental, por medio de la *reorganización administrativa* que previniera y sancionara los actos de

⁷ La caída de los precios del petróleo (desde ese entonces fuente principal de recursos económicos para el país) así como una alza importante en las tasas de interés por concepto de deuda externa, y la volatilidad de la paridad cambiaria peso-dólar, contribuirían a una reducción drástica en el gasto público de la nación (Culebro, 2008).

Tabla 3
Aspectos referenciales de los programas de la Administración Pública en el periodo 1982-2000.

Nombre del programa	Propósito	Objetivos	Lineas de acción
Programa de Descentralización Administrativa (1983-1988)	Modernización del aparato estatal mediante: la reforma municipal; la descentralización educativa; la descentralización de los servicios de salud y; el desarrollo regional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencia de entidades paraestatales administradas por el gobierno federal, a los gobiernos estatales. 2. Coordinación para la ejecución y operación de programas de desarrollo, cuya responsabilidad se transfiera a los gobiernos en los estados por el Convenio Único de Desarrollo. 3. Desconcentración de las funciones. (Sánchez, 2004:346). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento del federalismo. 2. Mayores atribuciones a la vida municipal. 3. Fomentar el desarrollo regional. (Sánchez 2004:345)
Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal (1989-1994)	La reducción de un aparato de Estado cada vez más abigarrado en sus funciones y actividades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer e impulsar la modernización económica del país. 2. Consolidar una cultura administrativa que propicie la eficiencia y la productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales. 3. Promover la elevación de la calidad y la transparencia en la prestación de los servicios públicos. 4. Apoyar las acciones de la administración para la prevención y el combate a la corrupción. 5. Fomentar y ampliar el acercamiento con la sociedad, como medio de mejoramiento de la acción pública y de fortalecimiento de la confianza entre gobiernos y ciudadanos. (Sánchez, 2004:364). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconcentración y descentralización. 2. Desregulación administrativa. 3. Agilización de trámites. 4. Modernización integral de los sistemas de atención al público. (Sánchez, 2004:365).
Programa de modernización de la Administración Pública-PROMAP (1995-2000)	Mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos, mediante enfoques provenientes de la gerencia privada para ser aplicados en la Administración Pública Federal. (Sánchez, 2004:368)	<p>De acuerdo con la Secretaría de la Contraloría, el PROMAP trataba de alcanzar dos objetivos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transformar la Administración Pública Federal en una organización eficiente y efectiva que logre satisfacer las demandas de la sociedad. 2. Combatir la corrupción y la impunidad promoviendo medidas preventivas y sanciones adecuadas. (Culebro, 2008:110). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación y atención ciudadana. 2. Descentralización y atención ciudadana. 3. Medición y evaluación de la gestión pública. 4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público. (Sánchez, 2004:370)

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2004) y Culebro (2008).

corrupción, mejorara la eficacia, eficiencia y *honestidad* del aparato estatal con la participación activa de la ciudadanía; contando para ello con cinco objetivos estratégicos: “Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad de la gestión pública; controlar y detectar prácticas de corrupción; sancionar las prácticas de corrupción e impunidad; dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad y; administrar con pertinencia y calidad el patrimonio inmobiliario federal” (Sánchez, 2004:398).

Por lo que respecta al **Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental (2001-2006)**, este fue estructurado con la visión de mejorar la capacidad gubernativa para responder de mejor manera a las necesidades, demandas y anhelos de la sociedad y recuperar la credibilidad perdida en épocas pasadas. La puesta a punto del gobierno, estaba soportada en una serie de estrategias que permitieran la conformación de estructuras planas y flexibles⁸, como respuesta a las cambiantes condiciones del entorno⁹. Ambos programas fueron intentos de realizar una modernización administrativa integral de la administración pública, por medio de una transformación gradual del aparato estatal, pero quizás aún sobre la posición de provocar un voluntarismo participativo de los sectores involucrados.

La administración vigente en el gobierno mexicano, a través del **Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012)**¹⁰, determina el rumbo que seguirá el país en materia de crecimiento y evolución en los ramos económicos, políticos y sociales con la participación de los distintos sectores que conforman la sociedad mexicana, mediante el establecimiento de cinco ejes principales de actuación: Estado de derecho y seguridad; economía competitiva y generadora de empleos; Igualdad de oportunidades; sustentabilidad ambiental y; Democracia efectiva y política exterior responsable¹¹. Es en el numeral cinco de dichos ejes, donde se hace referencia tácita a diversas estrategias en materia de eficacia y eficiencia gubernamental, por medio de la mejora de los mecanismos de gestión y los resultados de las funciones a cargo de la Administración Pública Federal, así como fortalecer la transparencia y rendición

⁸ “Aunque no existe un diagnóstico administrativo, se sostiene que se requieren estructuras planas (reducción) y estructuras flexibles (reorganización). Las estructuras planas implican que el gobierno requiere de estructuras más horizontales, con menos niveles, menos plazas y más sencillas “se trata de eliminar la grasa y fortalecer los músculos”. Las estructuras flexibles parten del supuesto de que los organigramas son esquemas del pasado, de la Revolución Industrial, por lo que se afirma que ya no funcionan, debido a que fueron diseñados para un entorno y una época que ya no existe. Por ello, las estructuras verticales, centralizadas, deben ser sustituidas por otras horizontales, virtuales, nucleadas, en red, matriciales y por proyectos” (Sánchez, 2004:408).

⁹ “Administración por calidad; Federalismo-Municipalización; continuidad y abandono; Gobierno abierto y participativo; reformas jurídicas y normativas; eliminar las restricciones; unir la retaguardia con la vanguardia; mercadotecnia social; benchmarking; financiamiento emprendedor; informática y telecomunicaciones y; subcontratación de servicios” (Sánchez, 2004:409).

¹⁰ Publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 31-05-2007.

¹¹ <http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.

de cuentas de los servidores públicos. Particularmente los objetivos cuatro y cinco (Tabla 4) hacen alusión a esta visión de mejora en el aparato gubernativo.

Tabla 4
Retos del Plan Nacional de Desarrollo en materia de Administración Pública.
Eje 5: Democracia efectiva y política exterior responsable.

Objetivos	Estrategias
4. Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.	4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.
	4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federativas.
	4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.
	4.4 Adoptar un modelo de diseño del presupuesto basado en resultados que facilite la rendición de cuentas y genere los incentivos para que la Administración Pública Federal cumpla las metas planeadas.
	4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.
5. Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales en todos los ámbitos de gobierno.	5.1 Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.
	...
	5.3 Desarrollar el marco normativo que garantice que la información referente a la vida privada y a los datos personales estará protegida.
	...
	5.5 Promover los mecanismos para que la información pública gubernamental sea clara, veraz, oportuna y confiable.
	...
	...
5.8 Fomentar una cultura cívica de transparencia y rendición de cuentas.	

Fuente: Elaboración propia con base en PND 2007-2012 (2007:286-292).

Lo hasta aquí planteado permite dar cuenta de una gradual y paulatina transferencia del modelo de Administración Pública Tradicional hacia una nueva forma de gestión sustentada en preceptos de orden *managerial* con énfasis en los preceptos de la NGP: la relevancia de los gerentes, la responsabilidad compartida, el empoderamiento de los gestores y, principalmente, la revaloración del usuario de los productos y/o servicios por cuenta del aparato gubernamental vigente. La apuesta es por reposicionar la administración pública ante las constantes críticas y demandas de la sociedad civil.

El análisis organizacional. Aspectos metodológicos imbricados

La evolución teórica en las ciencias sociales y las humanidades posee y articula una metodología distinta a las ciencias naturales, en relación con la generación y acumulación de conocimiento y saberes propios de las diversas categorías que arrojan el pensamiento de lo social. Dentro de esta visión, el estudio de caso¹² es una herramienta que permite al observador adentrarse en una realidad concreta, pero también en un momento particular, es indagar sobre una situación específica con miras a comprender algunos fenómenos que se presentan en esa realidad observada. Representa inquirir con base en la elección del objeto a examinar, más que la utilización una herramienta metodológica *a priori* y ajena a las condiciones del campo de interacción (Stake, 1994).

Las formas de aproximarse al conocimiento de una realidad precisa, a través de los estudios de caso, puede implicar variadas estrategias que el investigador consigue emplear dependiendo de la singularidad del objeto de estudio (Yin, 1994). Como parte del estudio de caso en análisis, la entrevista fungió como el mecanismo utilizado por excelencia donde intervienen diversos participantes para manifestar condiciones pasadas y presentes de fenómenos sociales¹³. El objetivo fue aproximarse a aquellos actores que intermedian mediante su labor cotidiana en la consecución de los fines organizacionales, para contrastar el modelo de NGP (o algunos de sus preceptos) con la visión y percepción del funcionamiento y desempeño de la organización de la cual son parte, y al mismo tiempo, analizar cuáles de las prácticas y dispositivos de gestión que utilizan en su dinámica cotidiana contribuyen o limitan el desempeño organizacional (Tabla 5).

Es importante señalar que la selección de los informantes en la investigación estuvo condicionada a los siguientes preceptos:

- Con el objetivo de garantizar una mejor libertad en la comunicación se conservó estricta secrecía de los informantes, quienes en todo momento se mantendrán en el anonimato para no afectar su seguridad laboral entre otras condiciones.
- Por razones propias de la seguridad de la organización, no se indaga en temas relacionados con estrategias concretas y procedimientos de operación de campo.

¹² "El estudio de caso utiliza una combinación de métodos: observaciones personales que, en determinados periodos o circunstancias, pueden transformarse en participación; el uso de informantes para proporcionar datos actuales o históricos; entrevistas directas, y el rastreo y estudio de documentos pertinentes y registros en poder del gobierno local o nacional, de viajeros, etcétera" (Cosley y Lury en Blaxter *et al.* 2004:99).

¹³ "Se ha definido a la entrevista como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y presentes, así como de sus anticipaciones e intenciones futuras". Kahn y Cannell (citado en Vela, 2004:66).

- No participa personal operativo cuyas funciones están fundamentalmente encaminadas al trabajo de campo.
- Participan mandos medios¹⁴ (entre los niveles de jefe de departamento y director de área), primordialmente quienes directamente se encargan aplicar prácticas y dispositivos de gestión en las áreas operativas.
- Dentro del parámetro anterior, son entrevistados aquellos actores que tienen cierta antigüedad (mayor a 8 años) que les permite establecer y dilucidar sobre el desarrollo de la organización y como se han transformado los mecanismos y dispositivos de gestión en su campo laboral.
- El acceso a la organización y particularmente a los actores involucrados, se limitó a las unidades administrativas centrales de la organización (en la capital del país). De un total de 15 candidatos, se logro entrevistar a 9 de ellos, logrando en 7 casos realizar una entrevista a profundidad y semi estructurada.

Tabla 5
Metodología de investigación utilizada en el caso de estudio de la Policía Federal.

Tipo de investigación	Instrumental y exploratoria
Instrumento de investigación	Estudio de caso
Corte de la investigación	Descriptiva
Método	Cualitativo aunque con referentes cuantitativos
Técnicas	Entrevista a profundidad y entrevista semi estructurada

Fuente: Elaboración propia con base en Stake (1994) y Yin (1994).

La policía federal. El proceso de transformación y sus implicaciones en la dinámica laboral¹⁵

El fenómeno de la (in)seguridad asumió un fuerte auge en el escenario social en la década de los años noventa ante cuatro condiciones preponderantes (Chabat y Bailey, 2003): a) Un aumento exponencial sin precedentes de los delitos reportados en el periodo de 1995-1997; b) Una sucesión de magnicidios que impactará a la

¹⁴ “Resulta importante recordar el papel central y poco estudiado de los mandos medios en las organizaciones públicas. En general se asume que estos presentan un comportamiento extendido de las esferas directivas, sin considerar las particularidades de esta franja jerárquica. Estos no siempre interiorizan el discurso estratégico institucional, construyen estrategias específicas según su posición e intereses y ejercen su autoridad a veces de manera poco funcional, expresándola más bien en términos de poder personal” (Montaño 2005:485).

¹⁵ Como en el caso del apartado de la NGP, por condiciones de espacio se ha omitido la reflexión histórica de las organizaciones policiacas. No obstante ello, se reconoce la importancia del estudio del devenir histórico de este tipo de organizaciones que permite dar cuenta de sus orígenes, evolución y desarrollo.

opinión pública a partir de 1993; c) El revelamiento de casos de corrupción graves en las altas esferas de gobierno y las fuerzas del orden y; d) El gobierno es exhibido al mostrar respuestas ineficientes al fenómeno de la delincuencia. Ante tales circunstancias, el aparato estatal mexicano en turno pugnó por una serie de reformas encaminadas hacia una revalorización del fenómeno delictivo (Tabla 6), como un flagelo social que impactaba fuertemente las condiciones de convivencia social pacífica. Particularmente apoyó por el establecimiento de una política pública de seguridad que atendiera el indiscriminado aumento de la delincuencia en el país¹⁶.

Tabla 6
Principales acciones en materia de seguridad pública.

Año	Acciones implementadas
1994	Se reforma el artículo 21 constitucional para incorporar a la seguridad pública como una <i>prioridad</i> del Estado en sus tres esferas de participación.
1995	Se crea el Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) para el establecimiento de acuerdos y conjunta la colaboración legal de todos los cuerpos de seguridad en la República Mexicana en materia de prevención y combate al fenómeno delictivo. Se sientan los ordenamientos legales en materia de capacitación y profesionalismos de los integrantes de las policías, en la búsqueda de una homogenización en su accionar y desempeño a nivel nacional.
1998	Se instituye formalmente la Cruzada Nacional contra el Crimen y la Delincuencia cuyo diagnóstico hacía referencia a seis causas que originaron el aumento de la criminalidad en el país ¹⁷ .
1999	Se crea la <i>Policía Federal Preventiva (PFP)</i>, cuya función primordial era constituirse como una corporación donde se implementara una inteligencia criminal basada en el análisis del funcionamiento y estructura de las organizaciones delictivas.
2000	Se crea la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) en el ámbito federal como un organismo encargado de corporizar las normativas emuladas por el SNSP en lo referente al establecimiento de una política pública enfocada al combate integral a la criminalidad organizada y los fenómenos delictivos.
2009	Se da a conocer a la ciudadanía el decreto mediante el cual se expide la Ley de la <i>Policía Federal (PF)</i>, la cual y bajo los artículos transitorios sustituye a la <i>Policía Federal Preventiva</i>, quedando sin efectos la figura jurídica de esta última al abrogarse la ley que le dio origen y sustento legal para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (2005) y SSP (2005).

¹⁶ "Para su cumplimiento, la política de seguridad pública considera tres criterios fundamentales. El primero de ellos es crear una política pública que no existía e integrar bajo un nuevo concepto y modelo a todas las áreas de gobierno que tienen que ver con la seguridad pública; el segundo, crear el marco jurídico y reglamentario que permita transformar desde sus raíces el trabajo policial; el tercer y último criterio se dirige a recuperar para las instituciones de seguridad pública el papel que les corresponde para la legalidad y legitimidad del Estado" (Macías y Castillo, 2003:81).

¹⁷ "El escaso número de personal sustantivo de procuradurías y jueces; la deficiente capacitación del personal de las procuradurías, sueldos bajos e insuficientes prestaciones, así como corrupción y colusión con delincuentes; atraso tecnológico en materia de informática y en sistemas de inteligencia contra el crimen, comunicación y tácticas operativas y de investigación; escasos recursos financieros; un marco legal y penalidades que no corresponden a la problemática actual; e insuficiente coordinación entre los cuerpos de seguridad y escasa participación social" (Macías y Castillo, 2003:89).

El Gobierno Federal ha desarrollado intensas campañas publicitarias para dar a conocer a la población los éxitos que ha tenido en el combate a las organizaciones delictivas, los medios masivos de comunicación (principalmente la televisión) son el mecanismo utilizado cotidianamente para informar sobre decomisos, aprehensiones y desmembramiento de bandas criminales organizadas. El principal argumento del ejecutivo¹⁸ ha sido que el problema de la inseguridad es, por un lado, un fenómeno de larga gestación en el país y que en la actualidad estamos viviendo los resultados de políticas públicas contra la criminalidad cuya inexistencia, mala planeación e implementación ha originado un espacio de actuación favorable a quienes se dedican a actividades ilícitas. Por otra parte, sostiene que la disminución de los índices de violencia y delincuencia son aspectos cuyos resultados serán vistos en el mediano y largo plazo, que las acciones implementadas darán frutos conforme se abatan las incidencias delictivas y se gesten mejores condiciones de convivencia social.

La Policía Federal Preventiva (ahora Policía Federal) surge en el año 1999 y se posiciona en el imaginario colectivo mediante su participación en los disturbios ocurridos en la máxima casa de estudios del país (UNAM) en febrero de 2000. Logra una aceptación social importante mediante sus acciones en Ciudad Universitaria que le reditúan una percepción general de ser una corporación que actúa en beneficio del interés general. Con el paso del tiempo y pese a su breve historia formativa, el impacto de sus acciones será difuminado ante fenómenos de corrupción, nepotismo, negligencia y colusión con el crimen organizado que paulatinamente se hacen del dominio público.

Hacia el interior del objeto de estudio

La organización en estudio puede visualizarse desde distintas perspectivas. Puede diseccionarse en dos grandes grupos: uno fundamentalmente operativo que realiza funciones de campo, y otro el que proporciona la ayuda logística, tecnológica e insumos para que el primero realice sus funciones. Otra distinción radica en demarcar entre personal directivo y personal no estructurado, este último encargado de realizar actividades consideradas instrumentales. Una tercera sectorización, señalaría la existencia de áreas encargadas de cumplir y hacer cumplir con los ordenamientos administrativos formalmente establecidos sin faltar a las normas, y otras que tienen que cumplir con los objetivos organizacionales, mediante el desempeño de sus funciones principalmente mediante operaciones de campo.

Es bajo esta última postura en la cual se intenta profundizar porque, en principio vislumbra dos formas distintas de considerar el trabajo propio y los resultados de las actividades desempeñadas; así, se puede hacer una simple distinción entre

¹⁸ <http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.

áreas operativas y áreas administrativas, las primeras soportan la función trascendental de la corporación, el combate al crimen organizado y la disminución de los índices delictivos en el ámbito federal; las segundas son el elemento de apoyo en materias de recursos, equipo, logística, medios de comunicación, entre otros, para coadyuvar en el alcance de los fines organizacionales. Entre unas y otras deben existir nexos comunicantes y de interacción, a fin de alinear de la mejor manera posible que los recursos lleguen a quienes los utilizan para la realización de las actividades primordiales y, en un segundo momento, corresponde la debida comprobación y justificación de los recursos obtenidos, toda vez que cada peso utilizado, representa un ejercicio del erario público que debe ser debidamente testimoniado ante los organismos rectores en la materia.

Este vínculo entre las áreas operativas y las áreas administrativas está representado por una figura que se denomina Coordinador Administrativo (CA), que hace las veces de un facilitador o gestor de recursos (humanos, financieros y materiales)¹⁹ a fin de coadyuvar en el cumplimiento de las metas. Este puesto tiene un nivel jerárquico que oscila entre jefe de departamento y director de área²⁰, sus funciones primordiales son asegurar la debida obtención de recursos ante las áreas administrativas centrales para ponerlos a disposición de las áreas operativas, pero también la oportuna comprobación de los recursos ejercidos ante las instancias correspondientes.

131

Algunos rasgos de la NGP en la organización

Si bien la organización nace bajo el escenario histórico contextual de la NGP (como lo muestra la relatoría de los eventos y fenómenos ocurridos en la evolución de la Administración Pública en México), la existencia de los CA puede dar muestra de intentos por implementar este modelo de gestión en la práctica administrativa de la corporación. Las entrevistas realizadas dan cuenta de algunos intentos por “modernizar” el actuar de la organización en materia de gestión y utilización de los

¹⁹ Algunas actividades del CA son descritas a continuación: en materia de recursos financieros la solicitud de viáticos, gastos a comprobar (generalmente relacionados con viáticos), trámites diversos para el reembolso de gastos efectuados por el personal, solicitud y control del fondo revolvente del área de pertenencia. En recursos humanos, control de incidencias del personal (faltas, vacaciones, licencias médicas, entre otros), trámites de altas, bajas y cambios de área de los integrantes de la unidad, control y registro de la nómina, requerimientos en materia de prestaciones sociales, etc. En lo correspondiente a recursos materiales, control del inventario, solicitudes de mantenimiento vehicular, requerimientos de equipos de comunicación e informáticos, papelería y artículos de oficina, como los principales. El CA cuenta con personal a su cargo que lo auxilia en la realización de estas actividades pero es responsable directo del cumplimiento de las encomiendas.

²⁰ Durante la investigación, no se logró clarificar algún criterio específico que permitiera establecer porque algunos de los entrevistados poseían distintos niveles jerárquicos, aún cuando realizaban funciones similares. Se abordaron aspectos como la demografía de las áreas, la importancia de sus actividades, sin lograr resultados precisos. Los propios participantes no aportaron información trascendental relacionada con estas diferencias.

recursos públicos y la visión de los actores respecto a la viabilidad de implementar nuevas lógicas de actuación en materia administrativa.

Indagando sobre la aparición de los CA en el escenario de la organización, los actores refieren que en el inicio de la corporación, esta figura no existía. De tal forma que cualquier trámite administrativo que requiriera el personal, debía acudir en forma individual a las áreas administrativas centrales a realizar la gestión, esta situación generaba no sólo pérdida de tiempo al realizar cualquier trámite administrativo, también ocasionaba un desfase importante en el cumplimiento de las obligaciones laborales. Según algunos entrevistados esta situación era aprovechada para ausentarse por varias horas de los espacios de trabajo argumentando para ello, que la gestión administrativa les había tomado mucho tiempo.

132

En respuesta a esta situación, la dirigencia de las áreas administrativas centrales determinó crear la figura del CA que permitiera una atención más oportuna a las necesidades administrativas de los empleados. Los CA dependerían administrativamente de las áreas administrativas centrales y fungirían como una suerte de “ventanilla única” para la atención de los requerimientos del personal. A la manera de la NGP, serían la primera línea que resolvería los asuntos administrativos y sólo ellos (los CA) podrían estar en contacto directo con las áreas administrativas centrales.

Esta situación prontamente sufriría un cambio importante. Para adelgazar la estructura orgánica de las áreas administrativas centrales, se determinó reasignar a los CA para que dependiesen jerárquicamente de las áreas operativas a quienes prestaban servicio y atención en materia administrativa. Pasaron de ser la “ventanilla única” a convertirse en gestores ante las áreas administrativas centrales. Esta situación originó un cambio trascendental en la lógica de actuación de los CA, de ser simples receptores de información y peticiones, se convirtieron en una suerte de defensores de las necesidades de los miembros del área de la que ahora formaban parte²¹.

Al momento de la investigación, los actores refieren que han existido intentos (al menos en el ámbito informal) de recuperar a los CA por parte de las áreas administrativa centrales. Aunque esta situación no se ha formalizado y todo ha quedado en rumores al interior de la organización. La mayoría de los entrevistados demostró estar satisfecho con su trabajo, algunos incluso señalaron que una satisfacción laboral importante es que realizaban actividades que correspondían a su perfil académico (la mayoría son licenciados en áreas económico-administrativas). Otros más, consideraron que con su trabajo contribuían a mejorar la situación del país, como lo expresan “tienen puesta la camiseta de la institución”. Se vislumbra aquí que si bien la mayoría no pretendía ingresar a un cuerpo policiaco, con el paso del

²¹ Como lo expresó uno de los entrevistados: “Esto no lo esperaban las áreas administrativas centrales. Primero no querían tanta gente en sus oficinas. Para ello crearon a los CA, después tampoco nos quisieron a nosotros y nos asignaron a las áreas que atendíamos. Como resultado de ello, nos volvimos los principales defensores de las necesidades del área, y ahora somos nosotros quienes estamos constantemente sobre ellos [las áreas administrativa centrales] para lograr los recursos que nuestras áreas necesitan...”

tiempo han generado un sentido de pertenencia e identidad con la organización²². Para los CA, una observación importante en sus prácticas cotidianas es la excesiva burocratización que presentan la mayoría de los trámites, sobre todo aquellos relacionados con el manejo de recursos financieros que implica la participación de distintas instancias desde la solicitud, obtención y comprobación de los medios económicos, mismos que están sujetos a una exigente rigurosidad para su justificación.

Si como lo expresan la mayoría de los entrevistados, muchas de sus actividades están bajo la premura de tiempo y requieren una pronta respuesta para que los elementos operativos puedan atender sus órdenes, la dificultad para alcanzar los objetivos se hace evidente por el excesivo burocratismo que presentan las áreas administrativas centrales. Reconociendo por parte de los CA, que las áreas controladoras de los recursos responden a procedimientos establecidos a los cuales deben sujetarse normativamente, también manifiestan que debiera haber una mayor flexibilización para agilizar algunos trámites y que quienes tienen la misión de cumplir con los fines organizacionales, tengan menores dificultades por cuestiones de carácter burocrático.

La alta burocratización de las áreas administrativas centrales es el principal centro de atención problemático de las unidades de Coordinación Administrativa, la excesiva “formatitis” como ellos lo expresan, dificulta en gran medida el desempeño de sus actividades. El requerimiento aún vigente de que las solicitudes de cualquier índole deben ser ejercidas por medios escritos (fundamentalmente oficios y formatos), limita las posibilidades de pronta respuesta para atender situaciones donde, como lo manifiestan los entrevistados, el tiempo es un factor clave para el éxito de las acciones. El CA percibe que su trabajo principal es ayudar a quien realiza las actividades de campo, facilitarle en la mejor medida posible los insumos que requiere para cumplir con sus tareas y que un apego irrestricto a los lineamientos normativos afecta e influye en la consecución de los objetivos de las áreas operativas.

Sobre los cambios en la gestión, han existido intentos de agilizar y mejorar algunos trámites y procedimientos que reduzcan la dilación que existe en ocasiones para obtener los recursos empleados en las operaciones²³. Pero estos cambios,

²² Para los entrevistados es difícil determinar con algún grado de certidumbre si la organización en su actuar hasta el momento puede considerarse como eficaz en el cumplimiento de sus retos. Al encontrarse en la línea media de la estructura organizacional, difícilmente participan en el diseño de las estrategias y programas a nivel institucional; sin embargo, dentro de su espacio de actuación reconocen algunas situaciones perfectibles que pueden ayudar a un mejor desempeño de la organización. Como lo expresan, hay mucha influencia política que tiene injerencia tanto en unos resultados como en otros, de lo que si están conscientes, es que la ciudadanía es quien debe valorar la actuación de la corporación y, al menos por el momento, la percepción general (de acuerdo a su círculo cercano de información) es de una escases de resultados por parte de la institución, o según otros, los resultados no han estado a la altura de las circunstancias.

²³ Como lo expreso uno de los entrevistados: “En una ocasión el área encargada del control y autorización de los servicios al parque vehicular (dependiente del área administrativa central), propuso establecer un programa informático donde las áreas usuarias registrarían la solicitud de mantenimiento de los vehícu-

como lo manifiestan los entrevistados, se han quedado sólo en buenas propuestas, que no han llegado a consolidarse por la falta de compromiso de las partes involucradas, y por la necesidad de cambiar algunas políticas y lineamientos al respecto. Estos dispositivos que norman los procedimientos son elaborados buscando ante todo la homogeneización, pero también una carga de justificación documental que ampare el otorgamiento de recursos.

Para los actores involucrados, existen dos lógicas de actuación en el manejo administrativo de los recursos públicos de la organización; por una parte las áreas administrativas centrales preocupadas en todo momento por cumplir con los lineamientos formalmente establecidos (leyes, reglamentos, políticas y lineamientos, circulares, etc.) y; por otra parte, las áreas administrativas de las unidades operativas de la organización, preocupadas por el oportuno suministro de recursos para quienes tienen la responsabilidad de cumplir con las actividades encomendadas.

La posición de los entrevistados es que pudieran contar con una mayor libertad para responder ante las necesidades que se presentan en el área de la cual forman parte, una mayor autonomía y capacidad de decisión, serían condiciones favorables para su trabajo y, según ellos, repercutiría en una mejor reacción ante la premura y variabilidad de las situaciones que se les presentan. El mayor atributo actual para la gestión (de acuerdo con los CA), es la posibilidad de extender lazos de comunicación personal con las áreas en donde se solicitan los insumos, esto brinda la posibilidad de agilizar algunos trámites siempre y cuando se establezcan compromisos de regularización y estos se cumplan. La responsabilidad, honestidad y credibilidad son valores puestos en juego para alcanzar las metas de gestión.

Finalmente y tomando como referencia la expresión de algunos de los actores claves en la organización, a continuación se expresan algunas consecuencias y desafíos ante la impronta de un modelo de NGP en la corporación bajo la lupa de los posibles efectos de esta estrategia.

A manera de conclusiones

La NGP viene a transformar las organizaciones públicas y particularmente las gubernamentales, para implementar arreglos y mecanismos que vieron la luz en los espacios organizativos privados, el fin de ellos (al igual que en lo privado) es la búsqueda de la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previamente establecidos.

los, estas solicitudes serían remitidas por medio electrónico a la unidad responsable de su autorización, quien a su vez transferiría la solicitud autorizada al área financiera responsable del otorgamiento de recursos monetarios correspondiente. Esta propuesta fue bien recibida por los CA quienes salvo algunas consideraciones, se mostraron dispuestos a trabajar en esta forma. El problema surgió cuando el área financiera manifestó que para otorgar el recurso, necesitaba contar con toda la documentación (en medio impreso) debidamente requisitada. Ahí quedaron las buenas intenciones de mejorar la gestión para una respuesta más rápida..."

La existencia de la figura del Coordinador Administrativo en la organización en estudio, puede ser prueba de una descentralización de procesos y simplificación administrativa, al ser ellos los encargados de las gestiones y atención a los requerimientos en materia de insumos e instrumentos necesarios para el desarrollo de las actividades, además fungen como vigilantes primarios del buen uso y destinos de los recursos públicos, en ello puede concebirse un esbozo del gerencialismo propuesto por el modelo NGP.

La mayor problemática que manifiestan los actores es la existencia de un espacio altamente burocratizado (*a la manera de la Administración Pública tradicional*), frente al cual están en constante contradicción y tratando de sortear la rigidez de los lineamientos a que están sometidos como parte de su dinámica. Existe un alejamiento entre la lógica de funcionamiento de quienes son los controladores de los recursos y, por otra parte, quienes los ejercen en el campo de trabajo. Esta situación es clave desde la posición de los actores y representa una de las posibilidades de mejora en el desempeño organizacional, la visión de un enfoque hacia los resultados sustituyendo o priorizando sobre el enfoque hacia los procesos, está presente en la reflexiones vertidas por los participantes del estudio, quienes consideran algunos trámites y gestiones como “engorrosos” y complicados para responder con oportunidad a lo que denominan “necesidades del servicio” (*desburocratización y competencia, como parte de la NGP*).

La utilización de herramientas tecnológicas es otro signo de transformación, algunas propuestas en este sentido, aún cuando no se han implementado en su totalidad, reflejan la disposición al cambio de los mecanismos de interacción para lograr una mejor eficiencia y productividad. El liderazgo y la relación directa entre los actores son elementos subyacentes en las diligencias administrativas, aunque implícito en el proceso, es reconocida la valía que implica el establecimiento de lazos comunicantes e interactivos entre los CA con sus homólogos, con el personal de su área de pertenencia y con las unidades administrativas centrales (*la revaloración de los gerentes en la implementación y el liderazgo para el alcance de los objetivos-NGP*).

Otra distinción característica del nuevo modelo gerencial (NGP) implícita en la argumentación es la de revalorar al personal operativo como eje principal de las funciones administrativas, esta percepción de considerar a quien hace el trabajo de campo como el “verdadero cliente” al interior de la organización conlleva al reacomodo de las gestiones administrativas, teniendo como prioridad la agilización de procedimientos que permitan responder con prontitud a los requerimientos instrumentales para el desarrollo de las labores tácticas (*clienterización-NGP*).

En seguimiento a lo anterior, la implementación de algunos mecanismos e instrumentos de la Nueva Gestión Pública pudiesen generar mejores resultados que los actualmente utilizados. Sin embargo, la implantación “recetaria” de la NGP en toda la estructura y procesos organizacionales bajo la premisa conceptual de que

el modelo debiera implementarse a lo largo y ancho de la organización, representa algunos riesgos en organizaciones como la sujeta al análisis, misma que corporiza y desarrolla una función estratégica para la evolución del Estado y de la sociedad en su conjunto.

Al ser una organización estratégica para el país, difícilmente podría tercerizar servicios hacia el exterior (a la manera de la NGP), sin el riesgo de verse comprometida en sus funciones, así como en la integridad física de sus integrantes. La secrecía y confidencialidad en la información que maneja, es condición esencial para el logro de los objetivos y fines organizacionales. Habrá que apostar por el análisis y la reflexión exhaustiva de los procedimientos, mecanismos y dispositivos de gestión que contemplen lo propio, lo particular, lo específico, lo singular de la realidad intra e interorganizacional para construir un modelo organizacional autóctono cargado de congruencia con la realidad presente (Arellano y Cabrero, 2007). Porque como se dice al interior de la organización en análisis: *"LA SEGURIDAD CUESTA, PERO CUESTA MÁS NO TENER SEGURIDAD..."*

Fuentes bibliográficas

- AGUILAR Villanueva, Luis F. (2009) *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica. México (2006).
- ARELLANO, David y Enrique Cabrero (2007) "El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia una deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas) en Arellano David, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (Coord.) *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*. CIDE y Miguel Ángel Porrúa (2000). México. Pp. 397-418.
- ARELLANO Gault David (2002) *Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México*. Documento de trabajo 108. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- BLAXTER, Lorraine, Christina Hughes y Malcom Tight (2004) *Cómo se hace una investigación*. Editorial Gedisa. España.
- CHABAT, Jorge y John Bailey (2003) "Introducción" En Chabat Jorge y John Bailey (comps.) *Crimen trasnacional y seguridad pública*. Editorial Plaza & Janés. México. Pp. 15-77.
- CULEBRO Moreno, Jorge E. (2008) *Aprendizaje y reforma administrativa. La introducción de la Nueva Gestión Pública en la Administración Pública Federal en México*. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Casa Juan Pablos. México.
- DE LA ROSA Alburquerque, Ayuzabet (2008) "Algunas aproximaciones al estudio de la nueva gerencia pública desde una perspectiva organizacional: posibilidades y desafíos" en Vargas Larios Germán (Coord.) *Políticas públicas de nueva generación: una visión crítica*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México. Pp. 97-140.
- OLÍAS DE LIMA, Gete Blanca (2001) "La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión pública" En Olías de Lima Gete Blanca (coord.) *La Nueva Gestión Pública*. Editorial Prentice Hall. España.
- MACÍAS, Viviana y Fernando Castillo (2003) "El sistema Nacional de Seguridad Pública: antecedentes y perspectivas para el próximo milenio" En Chabat Jorge y John Bailey (comps.) *Crimen trasnacional y seguridad pública*. Editorial Plaza & Janés. México. Pp. 81-102.

- MARTÍNEZ Garnelo, Jesús (2005) Sistema Nacional de Seguridad Pública. Un sistema alternativo de política criminológica en México. Editorial Porrúa. México (1999).
- MARTÍNEZ Silva, Mario (1999) "En torno al libro Clásicos de la Administración Pública" en Shafritz Jay M. y Albert C. Hyde Clásicos de la Administración Pública. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Campeche, Fondo de Cultura Económica. México. Pp. 7-42.
- MONTAÑO, Luis (2005) Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana, en Gestión y política pública. Volumen XIV. No. 3. CIDE. México. Pp. 465-495.
- RAMÍREZ, Jesús y Edgar Ramírez (2002) Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. Documento de trabajo 106. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México.
- SÁNCHEZ, González Juan José (2004) Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo y Miguel A. Porrúa. México.
- SSP (2005) Estado y Seguridad Pública. Secretaría de Seguridad Pública y Fondo de Cultura Económica. México.
- STAKE, Robert E. (1994) Case Studies, en Denzin, N. K. e Y. S. Lincoln (eds.) Handbook of Qualitative Research, Sage, California, pp. 236-247.
- VELA Peón, Fortino (2004) Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa, en Tarrés, María Luisa (Coord.) Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95. (2001)
- YIN, Robert K. (1994) Case Study Research: Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, CA.

Otras fuentes

<http://pnd.presidencia.gob.mx> consultada el 06-04-2010.